

**KESAN KEPEMIMPINAN ETIKA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DAN PENGLIBATAN KERJA SERTA PERANAN
TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR**

oleh

TENGKU AHMAD BADRUL SHAH B. RAJA HUSSIN

**Tesis yang diserahkan untuk memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Jun 2010

Penghargaan

Izinkan saya memanjatkan kesyukuran ke hadhrat Ilahi kerana limpahan kurnia-Nya terhadap insan ini dalam menyiapkan senaskah tesis. Perjalanan menghasilkan tesis ini memerlukan dedikasi, kesabaran dan pengorbanan masa. Namun, proses tersebut merupakan suatu pengalaman yang menarik dalam hidup. Lebih-lebih lagi dengan sokongan, bimbingan dan galakan dari pelbagai pihak.

Pengajian saya dalam bidang kedoktoran ini adalah ditaja oleh Kementerian Pengajian Tinggi, Malaysia. Terima kasih diucapkan. Setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada dua orang penyelia saya, Prof. Madya Dr. Hashim Othman dan Dr. Tang Keow Ngang yang sentiasa positif dan peka dalam memberikan maklum balas konstruktif serta nasihat berguna kepada saya sepanjang tempoh pengajian.

Terima kasih kepada semua pensyarah dan rakan-rakan di Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan yang telah memberikan sokongan dan bantuan semasa saya belajar di USM. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah memberikan kerjasama dalam kajian ini.

Terima kasih kepada isteri, Nik Azida Abd Ghani bersama anak-anak tersayang yang sentiasa memberikan pengaruh dan perangsang di samping merelakan pengorbanan masa bersama demi mencapai cita-cita ini. Terima kasih yang tidak terhingga diucapkan kepada semua ahli keluarga terutama ayahanda Raja Hussin dan bonda Tengku Kamariah kerana iringan restu dan doa dalam setiap langkah yang saya ambil.

ISI KANDUNGAN

MUKA SURAT

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL.....	ix
SENARAI RAJAH.....	xi
SENARAI LAMPIRAN	xii
SENARAI SINGKATAN.....	xiii
ABSTRAK.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Latar Belakang.....	3
1.3	Penyataan Masalah.....	7
1.4	Objektif Kajian.....	15
1.5	Soalan Kajian.....	16
1.6	Hipotesis Kajian.....	17
1.7	Kepentingan Kajian.....	19
1.8	Batasan Kajian.....	24
1.9	Definisi Operasional	27
1.9.1	Kepemimpinan Etika	27
1.9.2	Tanggapan Sokongan Organisasi	28
1.9.3	Komitmen Afektif Pensyarah	28
1.9.4	Penglibatan Kerja Pensyarah	29

MUKA SURAT

1.9.5	Politeknik	29
1.9.6	Ketua Jabatan	29
1.9.7	Pensyarah	29
1.10	Rumusan.....	30

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan.....	31
2.2	Kepemimpinan.....	32
2.3	Konsep dan Definisi Kepemimpinan.....	33
2.4	Kepemimpinan dan Pengurusan.....	35
2.5	Kepemimpinan Pendidikan.....	38
2.6	Teori-teori Kepemimpinan.....	41
2.6.1	Teori Trait.....	41
2.6.2	Teori Tingkah Laku.....	43
2.6.3	Teori Kontingensi.....	45
2.6.4	Kepemimpinan Transaksi dan Transformasi.....	48
2.6.5	Kepemimpinan Karismatik.....	51
2.6.6	Kepemimpinan Etika.....	53
2.7	Kepemimpinan Etika.....	54
2.7.1	Konsep Kepemimpinan Etika.....	57
2.7.2	Model Kepemimpinan Etika Kanungo dan Mendonca (1996).....	61
2.7.3	Model Kepemimpinan Etika Trevino, Hartman dan Brown (2000).....	73
2.7.4	Kepentingan Mengukur Etika.....	81

MUKA SURAT

2.7.5	Kod Etika Kerja.....	82
2.7.6	Latihan tentang Etika.....	84
2.8	Komitmen Organisasi.....	85
2.8.1	Konsep Komitmen Organisasi.....	86
2.8.2	Komitmen Afektif.....	89
2.9	Penglibatan Kerja.....	92
2.9.1	Konsep Penglibatan Kerja.....	93
2.9.2	Penglibatan Kerja Pensyarah.....	94
2.10	Tanggapan Sokongan Organisasi.....	96
2.10.1	Teori Sokongan Organisasi.....	97
2.10.2	Sokongan Ketua.....	101
2.11	Kajian-kajian Lepas.....	104
2.11.1	Kajian-kajian Lepas tentang Kepemimpinan Etika.....	104
2.11.2	Kajian-kajian Lepas tentang Komitmen Afektif.....	108
2.11.3	Kajian-kajian Lepas tentang Penglibatan Kerja.....	113
2.11.4	Kajian-kajian Lepas tentang TSO.....	116
2.12	Kerangka Teori.....	123
2.13	Kerangka Kajian.....	129
2.14	Rumusan.....	134

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan.....	135
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	135
3.3	Populasi dan Persampelan.....	137

MUKA SURAT

3.4	Variabel Kajian.....	141
3.4.1	Variabel Bersandar.....	141
3.4.2	Variabel Bebas.....	142
3.4.3	Variabel Mediator.....	142
3.4.4	Variabel Kawalan.....	142
3.5	Instrumen Kajian.....	142
3.5.1	Bahagian A: Demografi Responden.....	144
3.5.2	Bahagian B: Skala Kepemimpinan Etika.....	144
3.5.3	Bahagian C: Tanggapan Sokongan Organisasi (TSO)...	146
3.5.4	Bahagian D: Komitmen Afektif Pensyarah.....	147
3.5.5	Bahagian E: Penglibatan Kerja Pensyarah.....	147
3.6	Kajian Rintis.....	149
3.6.1	Kesahan.....	149
3.6.2	Kebolehpercayaan.....	150
3.7	Prosedur Pengumpulan Data.....	153
3.8	Prosedur Penganalisan Data.....	154
3.8.1	Analisis Data Penerokaan (<i>Exploratory Data Analysis</i>)	154
3.8.2	Analisis Faktor Penerokaan (<i>Exploratory Factor Analysis</i>)	160
3.8.3	Analisis Faktor Pengesahan (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>).....	161
3.8.4	Analisis Skala Pengukuran.....	161
3.8.5	Penentuan Tahap.....	171
3.8.6	Anggaran Kekuatan Korelasi	176
3.8.7	Menilai Indeks <i>Fit</i> Model SEM.....	173

MUKA SURAT

3.8.8	Analisis Statistik Soalan Kajian.....	176
3.8.9	Analisis Fungsi Mediator.....	179
3.9	Rumusan.....	182

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan.....	183
4.2	Profil Responden.....	183
4.3	Dapatan Kajian.....	186
4.3.1	Analisis Statistik Deskriptif	187
4.3.2	Analisis Statistik Inferensi	190
4.3.3	Analisis Fungsi Mediator TSO	208
4.3.4	Model Struktur Cadangan	219
4.4	Ringkasan Dapatan Kajian.....	222
4.5	Rumusan	235

BAB 5 KESIMPULAN

5.1	Pengenalan.....	226
5.2	Ringkasan Kajian.....	226
5.3	Perbincangan.....	232
5.4	Implikasi.....	244
5.5	Cadangan.....	253
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan.....	261
5.7	Penutup	265
	BIBLIOGRAFI.....	267
	APENDIKS A	290
	APENDIKS B	291

MUKA SURAT

APENDIKS C	295
APENDIKS D	296
APENDIKS E	297
APENDIKS F	298
APENDIKS G	299
APENDIKS H	300
APENDIKS I	301
APENDIKS J	302
APENDIKS K	303
APENDIKS L	304
LAMPIRAN	305

SENARAI JADUAL

MUKA SURAT

Jadual 3.1	Bilangan Pensyarah Mengikut Politeknik seperti pada 30 Jun 2008.....	138
Jadual 3.2	Bilangan Responden Mengikut Politeknik.....	140
Jadual 3.3	Agihan Item Mengikut Dimensi Kepemimpinan Etika.....	145
Jadual 3.4	Agihan Item Mengikut Variabel.....	148
Jadual 3.5	Koefisien Cronbach Alfa berdasarkan Darren dan Mallery (2003)	151
Jadual 3.6	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kajian Rintis (n = 60).....	152
Jadual 3.7	Perbandingan Keputusan Diagnosis <i>Outlier</i>	158
Jadual 3.8	Nilai Kepencongan dan Kurtosis.....	160
Jadual 3.9	Perubahan Indeks Fit Model Pengukuran Kepemimpinan Etika.....	164
Jadual 3.10	Kebolehpercayaan Cronbach Alfa bagi Skala Kepemimpinan Etika (n = 306).....	167
Jadual 3.11	Indeks <i>Fit</i> Model Pengukuran TSO.....	168
Jadual 3.12	Indeks <i>Fit</i> Model Pengukuran Penglibatan Kerja.....	171
Jadual 3.13	Penentuan Tahap.....	172
Jadual 3.14	Kekuatan Korelasi Berdasarkan Cohen (1988).....	173
Jadual 3.15	Pengukuran Indeks <i>Fit</i> Keseluruhan.....	175
Jadual 3.16	Ringkasan Analisis Statistik.....	178
Jadual 4.1	Demografi Responden Kajian.....	186
Jadual 4.2	Tahap Kepemimpinan Etika.....	188
Jadual 4.3	Tahap Tanggapan Sokongan Organisasi.....	188
Jadual 4.4	Tahap Komitmen Afektif.....	189
Jadual 4.5	Tahap Penglibatan Kerja.....	189

MUKA SURAT

Jadual 4.6	Korelasi Pearson antara Kepemimpinan Etika dengan TSO.....	190
Jadual 4.7	Korelasi Pearson antara TSO dengan Komitmen Afektif dan Penglibatan Kerja.....	191
Jadual 4.8	Korelasi Pearson antara Kepemimpinan Etika dengan Komitmen Afektif dan Penglibatan Kerja.....	192
Jadual 4.9	Ujian Box's M bagi Faktor Demografi dengan Komitmen Afektif.....	193
Jadual 4.10	Analisis MANOVA Kesan Faktor Demografi terhadap Komitmen Afektif dan Penglibatan Kerja.....	194
Jadual 4.11	Analisis MANOVA Kesan Interaksi Faktor Demografi terhadap Komitmen Afektif dan Penglibatan Kerja.....	196
Jadual 4.12	Analisis Univariat bagi Kesan Interaksi Faktor Kelulusan Akademik Tertinggi dan Pengalaman Mengajar terhadap Komitmen Afektif dan Penglibatan Kerja.....	197
Jadual 4.13	Regresi Linear Kepemimpinan Etika terhadap Komitmen Afektif.....	198
Jadual 4.14	Regresi Berganda Dimensi Kepemimpinan Etika terhadap Komitmen Afektif.....	200
Jadual 4.15	Regresi Linear Kepemimpinan Etika terhadap Penglibatan Kerja.....	202
Jadual 4.16	Regresi Berganda Dimensi Kepemimpinan Etika terhadap Penglibatan Kerja.....	204
Jadual 4.17	Regresi Linear TSO terhadap Komitmen Afektif.....	206
Jadual 4.18	Regresi Linear TSO terhadap Penglibatan Kerja.....	207
Jadual 4.19	Ujian Kesan Mediator TSO bagi Komitmen Afektif.....	211
Jadual 4.20	Ujian Kesan Mediator TSO bagi Penglibatan Kerja.....	214
Jadual 4.21	Perbandingan Indeks Fit Model Hipotesis dengan Model Kedua.....	219
Jadual 4.22	Ringkasan Indeks <i>Fit</i> berdasarkan Model.....	221
Jadual 4.23	Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis Nol.....	224

SENARAI RAJAH

MUKA SURAT

Rajah 2.1	Teori Kepemimpinan <i>Path-Goal</i>	47
Rajah 2.2	Kepemimpinan Etika dalam Tiga Dimensi.....	62
Rajah 2.3	Model Kepemimpinan Etika.....	80
Rajah 2.4	Kerangka Teori.....	128
Rajah 2.5	Kerangka Kajian.. ..	133
Rajah 3.1	Model Kesan Mediator.....	181
Rajah 4.1	Model Hipotesis Ujian Kesan Pengantaraan.....	217
Rajah 4.2	Model Kedua Ujian Kesan Pengantaraan.....	218
Rajah 4.3	Model Ubah Suai.....	220

SENARAI LAMPIRAN

MUKA SURAT

LAMPIRAN 1	Soal Selidik	305
LAMPIRAN 2	Surat Sokongan PPIP USM.....	315
LAMPIRAN 3	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada KPTM..	316
LAMPIRAN 4	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Sektor Pengurusan Politeknik JPPKK.....	318
LAMPIRAN 5	Contoh Surat Iringan kepada Pengarah Politeknik.....	319
LAMPIRAN 6	Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian.....	320

SENARAI SINGKATAN

Amos	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
df	Darjah Kebebasan (<i>Degree of Freedom</i>)
EDA	<i>Exploratory Data Analysis</i>
GFI	<i>Goodness-of-Fit Index</i>
IPT	Institusi Pengajian Tinggi
JPPKK	Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti
KPTM	Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
OCB	Perilaku Kewargaan Organisasi (<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>)
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RN	Jururawat Berdaftar (<i>Registered Nurse</i>)
RPN	Jururawat Praktikal Berdaftar (<i>Registered Practical Nurse</i>)
SD	Sisihan piawai (<i>Standard Deviation</i>)
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
Sig.	Tahap signifikan (<i>Significance level</i>)
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Sciences</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
TSO	Tanggapan Sokongan Organisasi

**KESAN KEPEMIMPINAN ETIKA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DAN PENGLIBATAN KERJA SERTA PERANAN
TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI SEBAGAI MEDIATOR**

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji kesan kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah serta mengenal pasti peranan tanggapan sokongan organisasi (TSO) dalam hubungan antara variabel tersebut. Kajian ini juga bertujuan mengenal pasti tahap dan hubungan antara variabel yang dikaji. Data bagi kajian keratan rentas ini dikutip daripada 306 orang pensyarah dari lima buah politeknik Malaysia berdasarkan pecahan zon secara geografi dan menggunakan kaedah persampelan *multi-stage*. Data diperoleh melalui soal selidik dwibahasa yang terbahagi kepada lima bahagian, iaitu demografi responden, kepemimpinan etika, TSO, komitmen afektif dan penglibatan kerja. Data yang dikutip dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 15.0, manakala perisian AMOS 7.0 digunakan bagi membina serta mengesahkan model-model pengukuran. Kaedah *structural equation modeling* (SEM) pula diaplikasikan dalam membina model-model struktur bagi tujuan menguji peranan TSO sebagai mediator antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kepemimpinan etika ialah peramal yang signifikan terhadap TSO ($t_{305} = 9.016$, $\beta = .459$, $p < .001$), komitmen afektif ($t_{305} = 5.876$, $\beta = .319$, $p < .001$) dan penglibatan kerja pensyarah ($t_{305} = 3.198$, $\beta = .180$, $p < .01$). Kesan kepemimpinan etika lebih kuat terhadap komitmen afektif berbanding dengan kesan kepemimpinan etika terhadap penglibatan kerja. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap kepemimpinan etika ($\bar{x} = 4.98$, $SD = .91$)

ketua jabatan politeknik, TSO ($\bar{x} = 4.15$, $SD = .91$) dan penglibatan kerja pensyarah ($\bar{x} = 4.70$, $SD = .91$) berada pada tahap sederhana, manakala komitmen afektif pensyarah ($\bar{x} = 5.06$, $SD = .99$) dinilai pada tahap tinggi. Ujian kesan pengantaraan mendapati bahawa TSO berfungsi sebagai mediator yang kuat antara kepemimpinan etika dengan penglibatan kerja, manakala TSO berfungsi sebagai separa mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika dengan komitmen afektif. Daripada kajian ini, dicadangkan sebuah model struktur SEM yang memaparkan hubungan antara variabel. Kajian ini juga berjaya mengetengahkan kepentingan kepemimpinan etika dan TSO untuk meningkatkan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Kajian ini dapat digunakan oleh pihak pengurusan sebagai rujukan dalam merancang program bagi mempertingkatkan kepemimpinan etika dan TSO yang mampu membawa peningkatan dalam komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Cadangan-cadangan berdasarkan dapatan kajian turut dibincangkan, diikuti cadangan untuk kajian lanjutan.

THE EFFECT OF ETHICAL LEADERSHIP ON AFFECTIVE COMMITMENT AND JOB INVOLVEMENT AND THE ROLE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AS MEDIATOR

ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the effect of ethical leadership of the heads of department on the lecturers' affective commitment and job involvement as well as to examine the role of perceived organizational support (POS) in the relationship between the variables. The research was also carried out to identify the level of the variables and the relationship between them. The data for this cross-sectional research was collected from 306 lecturers from five polytechnics in Malaysia. The selection of polytechnics was based on their geographical location by applying multi-stage sampling method. The data was collected using a set of questionnaires comprises demographic characteristics, ethical leadership, POS, affective commitment and job involvement items. SPSS version 15.0 was utilized to analyze the data collected while AMOS 7.0 software was used to construct as well as to confirm the measurement models. Structural equation modeling technique (SEM) was applied in constructing models that test the mediation role of POS in the relationship between ethical leadership and affective commitment and job involvement. Findings indicated that ethical leadership was a significant predictor of POS ($t_{305} = 9.016$, $\beta = .459$, $p < .001$), affective commitment ($t_{305} = 5.876$, $\beta = .319$, $p < .001$) and job involvement of lecturers ($t_{305} = 3.198$, $\beta = .180$, $p < .01$). The effect of ethical leadership was stronger on affective commitment than its effect on job involvement. Results also revealed that the level of ethical leadership ($\bar{x} = 4.98$, $SD = .91$), POS ($\bar{x} = 4.15$, $SD = .91$) and job involvement ($\bar{x} = 4.70$,

SD = .91) was at moderate level, while affective commitment (\bar{x} = 5.06, SD = .99) of lecturers was at high level. The mediation test revealed that POS served as a strong mediator in the relationship between ethical leadership of heads of department and lecturers' job involvement while POS partially mediated the relationship between ethical leadership and affective commitment. A SEM model depicting the relationship between the variables was proposed. The results of this research were able to highlight the importance of ethical leadership and POS in order to enhance the lecturers' affective commitment and job involvement. This research can serve as a reference by the management in designing programs aimed at enhancing ethical leadership and POS that lead to higher affective commitment and job involvement among lecturers. Recommendations based on the results were discussed while suggestions for future research were also given.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kepemimpinan dalam pendidikan sering mendapat perhatian sejak kebelakangan ini, terutamanya dalam perbincangan berkaitan kualiti dan hasil pendidikan. Malah, kepemimpinan dalam pendidikan sering kali dikaitkan dengan proses pembangunan modal insan berkualiti (Ibrahim, 2002; Wilcox & Ebbs, 1992; Yong, 2004). Modal insan berkualiti yang ingin dibangunkan bukan sahaja berteraskan ilmu pengetahuan, kemahiran, inovatif dan intelektual tetapi berbudaya progresif dengan nilai etika dan moral yang tinggi (Kerajaan Malaysia, 2006). Menurut Kamarudin (2000), masyarakat yang progresif boleh diwujudkan oleh pendidikan yang progresif tetapi memerlukan kepemimpinan yang progresif dan berkualiti tinggi. Oleh itu, Malaysia memerlukan kepemimpinan yang berkesan dalam semua bidang, pada setiap masa dalam semua lapisan masyarakat (Kamarudin, 2000).

Kepemimpinan sebenar yang berkesan ialah apabila perilaku pemimpin dan amalan proses mempengaruhi oleh pemimpin konsisten dengan etika dan nilai-nilai moral (Zaharah, 2004). Menurut Calabrese (1989), pemimpin pendidikan yang berkesan mestilah pemimpin beretika manakala institusi yang berkesan ialah institusi yang mendukung kepemimpinan etika. Kenyataan Calabrese (1989) disokong oleh pendapat Ciulla (2006) yang menyatakan seseorang pemimpin yang baik ialah pemimpin yang beretika dan berkesan.

Pemimpin ialah contoh kepada pengikut dari segi pelaksanaan tugas dan perilaku beretika (Kanungo & Mendonca, 1996). Kepemimpinan pendidikan juga patut berlandaskan prinsip asas etika seperti kejujuran, keadilan, integriti, hormat-menghormati dan belas kasihan (Wan Chik Rahman, 2002). Eddy dan Murphy (1997) menyarankan supaya kepemimpinan akademik di institusi pendidikan mempamerkan komitmen terhadap standard etika yang tinggi. Malah, pemimpin mesti melaksanakan aktiviti seperti yang diamanahkan oleh masyarakat dengan bertindak mengikut standard perilaku yang diterima (Johnston, Cruess & Cruess, 2001). Justeru, dalam konteks institusi pengajian tinggi (IPT), pihak pengurusan yang berperanan sebagai pemimpin, bertanggungjawab untuk mempamerkan kepemimpinan etika dan menjadi model peranan (*role-model*) kepada staf di bawah kepemimpinan mereka dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia.

Pemimpin organisasi ialah individu yang mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pekerja. Tindakan pemimpin apabila berdasarkan sistem nilai yang konsisten yang ditunjukkan oleh mereka dapat menggalakkan kesetiaan pengikut (Bennis, 2005). Persepsi bahawa ketua mempamerkan kepemimpinan etika juga akan dapat mempengaruhi komitmen afektif pekerja (Mulki, Jaramilo & Locander, 2006). Persepsi bahawa organisasi memberikan sokongan serta prihatin kepada pekerja pula akan meningkatkan perilaku positif pekerja (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Persepsi pekerja tentang sokongan organisasi atau tanggapan sokongan organisasi (TSO) ini berdasarkan penilaian pekerja terhadap keprihatinan organisasi dalam menjaga kebajikan mereka dan memenuhi keperluan mereka (Eisenberger et al., 1986). Menurut Martin dan Hafer (1995), kerja yang dilakukan oleh pekerja membantu mereka memenuhi kehendak intrinsik mereka seperti berjaya melaksanakan kerja yang mencabar. Keadaan ini akan meningkatkan perasaan

kompeten mereka dan seterusnya dapat meningkatkan penglibatan kerja mereka (Martin & Hafer, 1995). Shadur, Kienzle dan Rodwell (1999) mencadangkan bahawa komitmen dan penglibatan seseorang pekerja ialah dua sikap tentang kerja yang saling berkaitan.

Sebagai kesimpulan, kepemimpinan etika merupakan aspek penting dalam pengurusan di IPT untuk mempertingkatkan kualiti dan hasil pendidikan di Malaysia. Kepemimpinan etika yang dipamerkan oleh ketua dilihat sebagai faktor yang dapat mempengaruhi penglibatan kerja dan komitmen afektif pekerja yang seterusnya memberi kesan positif terhadap organisasi. Tanggapan pekerja bahawa organisasi memberi sokongan serta mengambil berat tentang mereka dapat meningkatkan sikap positif pekerja dan membantu organisasi mencapai matlamat.

1.2 Latar Belakang

Institusi pendidikan tertiar ialah pembekal utama tenaga manusia (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000) dalam memenuhi keperluan guna tenaga kerja pelbagai sektor dan peringkat pengajian. Sistem pendidikan vokasional dan teknikal pula merupakan komponen utama pembangunan sumber manusia sesebuah negara (Hawley & Paek, 2005) dan semakin penting kepada negara-negara Asia-Pasifik untuk bersaing dalam pasaran global (The World Bank, 2000). Menurut Mohd Nasir (2001), pembelajaran dan pembangunan khususnya dalam bidang vokasional dan teknikal untuk individu, mahupun negara ialah kunci bagi kesejahteraan dan kelangsungan ekonomi.

Penubuhan sistem pendidikan politeknik ialah satu usaha negara memenuhi tuntutan mengeluarkan tenaga kerja. Politeknik merupakan IPT yang ditubuhkan untuk membekalkan pendidikan dan latihan dalam bidang kejuruteraan dan

perdagangan pada peringkat separa mahir (Yusoff & Tung, 2001). Menurut Imran (2006), sektor pendidikan teknikal perlu bekerja keras bagi merealisasikan hasrat negara dalam usaha menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau dan Antarabangsa. Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti (JPPKK) telah mengambil beberapa strategi seperti memperkemas pembangunan tenaga manusia bagi menghasilkan kakitangan dan tenaga sumber yang cekap dan kompeten (Imran, 2006).

Perkembangan sistem pendidikan politeknik dapat dilihat dari pertambahan bilangan pelajar seiring dengan pertambahan bilangan politeknik yang ditubuhkan. Komponen Pembangunan Politeknik di bawah *World Bank Education Quality Improvement Project* menetapkan sasaran untuk mengembangkan kapasiti latihan sepenuh masa dengan penambahan sebanyak 8,000 tempat latihan bagi setiap penubuhan politeknik baharu manakala 12,000 hingga 15,000 tempat melalui pengembangan politeknik sedia ada (Ahamad, 2001). Menurut Imran (2006), beberapa buah politeknik yang baru telah ditubuhkan di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan bagi membantu melahirkan modal insan bertaraf dunia yang berpengetahuan, berdaya saing, berbudaya kerja cemerlang, berintegriti dan memiliki kekuatan moral. Sehingga akhir tahun 2008, terdapat sebanyak 24 buah politeknik ditubuhkan di Malaysia (Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti, 2009).

Struktur organisasi dalam sistem pentadbiran politeknik terdiri daripada beberapa personel utama yang membentuk pihak pengurusan tertinggi politeknik. Setiap politeknik diterajui oleh seorang pengarah yang bertindak sebagai personel yang bertanggungjawab terhadap semua aspek termasuk urusan pentadbiran, kewangan, infrastruktur, kurikulum dan perkembangan serta kebajikan staf dan pelajar di politeknik. Pengarah yang berada pada hierarki tertinggi ini dibantu oleh

sekurang-kurangnya seorang atau dua orang timbalan pengarah yang bertanggungjawab dalam urusan akademik dan urusan pentadbiran. Pada peringkat jabatan pula, urusan pentadbiran dan pengurusan jabatan diperturun dan dipertanggungjawab kepada ketua jabatan. Ketua jabatan merupakan pemimpin yang bertanggungjawab secara langsung terhadap para pensyarah dan pelajar di jabatan masing-masing.

Kepemimpinan ialah satu komponen yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah institusi pendidikan. Menurut Simkins (2005), dunia sekarang didominasi oleh pendapat bahawa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama atau satu-satunya faktor yang menentukan kejayaan atau kegagalan organisasi berasaskan pendidikan, baik sekolah, kolej mahupun universiti. Amalan kepemimpinan yang lebih baik dan maju diperlukan jika IPT ingin meningkatkan standard, status dan mempertingkatkan persekitaran kampus secara keseluruhan (Zaharah, 2004). Menurut Cunningham dan Cordeiro (2000) pula, pemimpin yang berkesan harus memahami kesemua elemen dalam pentadbiran pendidikan di samping membina wawasan kecemerlangan pendidikan yang diterjemahkan kepada amalan dalam pengajaran.

Berdasarkan model Kanungo dan Mendonca (1996), kepemimpinan etika dimanifestasi melalui tiga dimensi iaitu motif, pembentukan keperibadian dan strategi berpengaruh pemimpin. Motif yang ketara dalam kepemimpinan etika ialah niat altruistik pemimpin yang mengutamakan kebaikan kepada orang lain daripada diri sendiri. Pemimpin dianggap beretika apabila mereka mempamerkan tindakan altruistik yang mempunyai ciri-ciri yang dapat memberi manfaat kepada orang lain walaupun boleh merugikan diri sendiri (Kanungo & Mendonca, 1996).

Dimensi kepemimpinan etika yang kedua ialah pembentukan keperibadian pemimpin. Pembentukan keperibadian pemimpin menghasilkan pembangunan moral diri pemimpin tersebut melalui amalan-amalan mulia dalam kehidupan seharian. Amalan kerja yang mempunyai nilai dapat membentuk keperibadian pemimpin dan membolehkan pemimpin berjaya dalam kerja serta menjadi model peranan kepada pengikut (Kanungo & Mendonca, 1996).

Dimensi ketiga iaitu strategi berpengaruh yang diamalkan oleh pemimpin beretika melibatkan pengupayaan kepada pengikut (Kanungo & Mendonca, 1996). Pemimpin yang mengamalkan strategi pengupayaan dianggap beretika berbanding dengan pemimpin yang mengamalkan strategi kawalan (Burns, 1978; Kanungo & Mendonca, 1996; Yukl, 1994).

Di samping mempamerkan kepemimpinan etika, organisasi juga perlu sentiasa memberikan sokongan kepada pekerja. Teori sokongan organisasi menyatakan bahawa pekerja yang menganggap bahawa organisasi menghargai sumbangan mereka dan prihatin terhadap mereka akan membalas jasa organisasi dengan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasi (Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990). Sokongan organisasi kepada pekerja diperlukan untuk mendapatkan komitmen daripada pihak pekerja (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Sokongan organisasi seperti memberikan pengupayaan (DeCicco, Laschinger & Kerr, 2006), layanan yang baik (Stinglhamber, Cremer & Mercken, 2006) dan pertolongan dalam pelaksanaan tugas (Piercy, Cravens, Lane & Vorhies, 2006) serta berlaku adil (Stinglhamber et al., 2006) seharusnya dijadikan sebagai pendekatan untuk meningkatkan komitmen afektif (Meyer & Allen, 1991), kepuasan kerja (Osca, Urien, Gonzalez-Camino & Martinez-Perez, 2005) dan penglibatan kerja

(Kanungo, 1982). Meyer dan Allen (1991) mencadangkan bahawa pekerja mengalami tiga bentuk komitmen terhadap organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen kesinambungan dan komitmen normatif. Komitmen afektif yang menjadi variabel kajian ini merujuk pada perasaan sayang dan identifikasi pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi mempunyai perasaan sayang terhadap organisasi dan akan menekankan usaha yang lebih bagi pihak organisasi (Meyer & Allen, 1991). Penglibatan kerja pula merupakan identifikasi pekerja secara psikologi dengan kerja serta kepercayaan pekerja tentang sejauh mana kerja mereka penting dan dapat memenuhi keperluan semasa mereka (Kanungo, 1982). Kajian dalam bidang perakaunan menunjukkan bahawa penglibatan kerja boleh memberi impak positif yang signifikan terhadap individu dan organisasi (Beeler, Hunton & Wier, 1997).

Kesimpulannya, sistem pendidikan politeknik yang semakin berkembang memerlukan kepemimpinan beretika bagi memperkasa pembangunan sumber manusia negara. Kepemimpinan etika dikatakan dapat meningkatkan penglibatan kerja dan komitmen afektif pekerja. Selain itu, organisasi juga perlu menunjukkan sokongan dalam hubungan antara pemimpin dengan pekerja.

1.3 Penyataan Masalah

Pendedahan tentang skandal dan penyelewengan yang berlaku dalam pelbagai organisasi di seluruh dunia telah menjadi bukti terhadap keruntuhan moral pemimpin. Umpamanya, kes-kes skandal korporat seperti Enron, Tyco dan WorldCom di Amerika Syarikat membuktikan wujudnya perilaku tidak beretika kepemimpinan di seluruh dunia yang akan mengurangkan kepercayaan terhadap institusi-institusi besar (King, 2008) serta merugikan pekerja, pelabur dan

masyarakat umum (Adohor, 2006). Winston (2007) berpendapat bahawa krisis dalam kepemimpinan etika berlaku dalam hampir semua sektor profesional sama ada pada peringkat organisasi mahupun pada peringkat masyarakat. Banyak masalah yang berlaku dalam dunia sekarang melibatkan persoalan etika (Foo, 2005). Ciulla (2006) menyatakan bahawa sejak akhir-akhir ini ramai pemimpin dari pelbagai organisasi menghadapi tuduhan mengenai amalan salah laku. Malah, beliau menjangkakan lebih ramai lagi pemimpin yang mengamalkan perilaku tidak beretika. Selain itu, terdapat juga isu penyalahgunaan kuasa oleh pemimpin seperti menyalahguna sumber syarikat (Winston, 2005) serta mengambil gaji dan bonus yang tinggi untuk diri sendiri tetapi berusaha untuk menurunkan kos dengan memecat para pekerja (Robbins, 2003). Menurut Yoder-Wise (2005) pula, amalan-amalan tidak beretika yang juga berlaku dalam profesion kejururawatan amat menyedihkan. Masalah berkaitan etika ini lebih menonjol dalam sektor awam terutamanya organisasi kerajaan yang mempunyai tahap birokrasi yang tinggi kerana wujudnya peluang untuk menyalahgunakan kuasa dan bertindak secara tidak beretika (Kantor & Weisberg, 2002). Isu pelanggaran etika dalam kalangan pemimpin yang boleh mencemarkan nama baik profesion dan organisasi termasuk organisasi kerajaan ini akan terus menular dan menjadi masalah jika tidak diambil berat dan dibendung. Sepertimana pemimpin dalam organisasi yang lain, kepemimpinan politeknik juga tidak terhindar dan boleh terdedah kepada masalah pelanggaran etika sekiranya pihak pengurusan politeknik tidak prihatin terhadap isu berkaitan etika.

Pelbagai masalah berkaitan dengan etika juga berlaku dalam institusi pendidikan dan seterusnya telah meningkatkan kesedaran masyarakat tentang keperluan kepemimpinan etika dalam institusi pendidikan. Terdapat banyak contoh pelanggaran etika daripada kes korporat hinggalah kepada pendidikan tinggi, sukan

dan sektor awam (Winston, 2007). King (2008) dan Calabrese (1989) bersependapat menyatakan bahawa terdapat bukti yang menunjukkan bahawa semua profesion tidak terhindar dari aktiviti tidak beretika. Peningkatan insiden perkauman di dalam kampus, penipuan data saintifik (Wilcox & Ebbs, 1992), tuduhan terhadap kemasukan ke universiti (King, 2008) dan pelbagai isu lain telah menarik perhatian media dan memberi tekanan kepada pemimpin pendidikan. Mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Abdullah Ahmad Badawi menyuarakan kebimbangan beliau terhadap kes salah laku dan pelanggaran etika dalam kalangan pendidik seperti terlibat dalam aktiviti antikerajaan, menyelit soalan peperiksaan bernada sinis dan memberi tumpuan kepada perkara yang tidak berkaitan dengan urusan sekolah. Keadaan ini adalah serius sehinggakan beliau mengarahkan kepimpinan pendidikan supaya bertindak lebih tegas untuk mengatasi perilaku tidak beretika dalam institusi pendidikan (Abdullah, 2001). Amalan-amalan tidak beretika juga mungkin boleh berlaku dalam kalangan pendidik di politeknik dan boleh menggugat kredibiliti serta reputasi institusi tersebut di mata masyarakat sekiranya tidak dipandang serius.

Terdapat juga kes-kes pelanggaran etika yang melibatkan pendidik dan pemimpin institusi pendidikan yang dikaitkan dengan rasuah, salah guna kuasa dan penyelewengan dalam pengurusan (Zulqarnain, 2004). Keadaan ini adalah membimbangkan sehinggakan pemimpin kanan kerajaan menyatakan bahawa tindakan disiplin akan dikenakan terhadap para pendidik yang melakukan kesalahan termasuk menentang kerajaan. Laporan Negara Tahun 2004 yang diterbitkan oleh kerajaan Malaysia melaporkan bahawa terdapat pensyarah universiti tempatan yang diambil tindakan disiplin kerana terlibat dalam aktiviti antikerajaan (Zulqarnain, 2004). Laporan daripada Kementerian Pelajaran pula menyatakan bahawa terdapat pendidik yang telah diambil tindakan akibat pelbagai kes salah laku (Sufian, 2006).

Malah, pihak Kementerian Pelajaran telah memberi amaran kepada para pendidik agar mereka tidak menyalahgunakan kuasa sebagai pendidik dan melakukan kesalahan (Utusan Malaysia, 2 Ogos 2005). Masalah atau isu berkaitan etika ini menggambarkan keruntuhan moral dalam kalangan pendidik dan pemimpin di institusi pendidikan. Fakta-fakta tentang pelbagai masalah tentang etika juga membuktikan bahawa institusi pendidikan termasuk politeknik tidak bebas dari perilaku tidak beretika seperti yang berlaku dalam profesion lain. Keadaan yang membimbangkan ini perlu dibendung oleh kepemimpinan pendidikan sama ada pada peringkat sekolah mahupun IPT seperti universiti dan politeknik.

Di sebalik peningkatan minat dalam persepsi pekerja terhadap isu etika dan pematuhan dalam organisasi mereka, peratusan pekerja yang melaporkan telah memerhatikan salah laku di tempat kerja meningkat dari 22 peratus dalam tahun 2003 kepada 52 peratus dalam tahun 2005 (Ethics Resource Center, USA 2003; 2005). Justeru, banyak organisasi menguruskan etika dengan mewujudkan piawaian etika atau kod etika kerja (Kaptein, Huberts, Avelino & Lasthuizen, 2005). Walau bagaimanapun, terdapat ahli profesional dalam bidang-bidang tertentu yang membelakangkan piawaian tersebut dalam menjalankan tugas mereka (Foo, 2005). Dalam profesion pendidikan di Malaysia, warga pendidikan disediakan kod etika kerja seperti Tatasusila Profesion Perguruan, Kod Etika Profesional Staf Universiti Teknologi Malaysia dan Kod Etika Kementerian Pengajian Tinggi. Namun, sejauh mana pemimpin mahupun pendidik di Malaysia faham serta berpegang kepada kod etika ini dan sejauh mana kesannya masih menjadi persoalan. Menurut Harun (2002), perkara yang menjadi tanda tanya ialah sama ada semua pendidik menyedari akan kewujudan kod etika tersebut. Somers (2001) berpendapat bahawa kod etika semakin banyak diguna pakai dalam organisasi di seluruh dunia tetapi kesannya terhadap

sikap dan perilaku pekerja belum diterokai secara meluas. Spitzer (2000) pula menyatakan bahawa walaupun organisasi mempunyai standard etika, kebanyakan pemimpin tidak tahu cara untuk melaksanakannya. Oleh itu, kewujudan kod etika semata-mata tidak dapat mencegah perilaku tidak beretika daripada berlaku jika pemimpin gagal menghayati dan melaksanakan kod etika tersebut dengan baik.

Tahap komitmen afektif yang rendah dalam kalangan pekerja boleh merugikan organisasi dari aspek sumber manusia dan juga ekonomi. Pekerja yang mempunyai tahap komitmen afektif yang rendah menunjukkan kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (Labatmediene, Endriulaitiene & Gustainien, 2007; Freund, 2005). Kajian meta-analisis oleh Meyer, Stanley, Herscovitch dan Topolnytsky (2002) pula menunjukkan bahawa komitmen afektif mempunyai hubungan yang negatif dengan pusing ganti dan niat untuk meninggalkan organisasi. Pusing ganti atau perpindahan pensyarah juga berlaku di politeknik iaitu apabila pensyarah politeknik berpindah ke organisasi lain. Politeknik menghadapi masalah mengekalkan tenaga pengajar berkelayakan kerana kebanyakan mereka lebih tertarik dengan tawaran gaji dan ganjaran yang lebih lumayan yang diberikan oleh pihak industri berbanding dengan skim saraan di politeknik (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000). Oleh itu, langkah-langkah yang sewajarnya perlu diambil untuk meningkatkan komitmen afektif bagi mengatasi masalah pusing ganti yang berlaku dalam kalangan pensyarah di politeknik.

Pusing ganti pensyarah akan mengakibatkan kos yang tinggi kepada pihak politeknik kerana terpaksa melatih tenaga pengajar baru sebagai ganti. Menurut Sikorska-Simmons (2005), pusing ganti pekerja bukan sahaja mempunyai kesan yang tinggi terhadap moral pekerja tetapi meningkatkan kos pentadbiran yang terlibat dalam melatih pekerja baru. Schraeder, Swamidass dan Morrison (2006)

serta Loi, Hang-yue dan Foley (2006) berpendapat bahawa pusing ganti mengakibatkan kerugian besar kepada organisasi dari segi kepakaran serta kos pengambilan pekerja dan latihan. Politeknik terpaksa melatih tenaga pengajarnya sendiri di pusat latihan sama ada di dalam mahupun di luar negara yang melibatkan kos yang tinggi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2000). Masalah pusing ganti pensyarah yang memberi kesan terhadap moral pensyarah serta merugikan politeknik ini mungkin dapat dikurangkan jika para pensyarah mempunyai komitmen afektif yang tinggi terhadap politeknik.

Organisasi yang menunjukkan tahap sokongan yang rendah terhadap para pekerja boleh mengakibatkan pusing ganti berlaku. Cheung (2000) menyatakan bahawa kegagalan pihak pengurusan atau organisasi untuk memberikan sokongan kepada pekerja mereka mengakibatkan keretakan dalam hubungan antara pekerja dengan organisasi. Keadaan ini akhirnya akan mengakibatkan pekerja bertindak meninggalkan organisasi (Cheung, 2000). Kajian oleh Guzzo, Noonan dan Elron (1994) umpamanya mendapati bahawa pekerja yang merasakan bahawa majikan mereka menunjukkan sokongan yang rendah akan lebih cenderung untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Tindakan pusing ganti ini diambil oleh pekerja dengan harapan untuk mendapatkan sokongan yang lebih di tempat yang baru (Wayne, Shore & Linden, 1997).

Walaupun komitmen pekerja dikatakan mempunyai kesan terhadap pusing ganti pekerja dalam sesebuah organisasi (Harris & Cameron, 2005), tahap komitmen di institusi pendidikan masih lagi pada peringkat yang rendah dan tidak diberikan penekanan yang sewajarnya oleh pihak pengurusan. Foo (2005) menyatakan bahawa sebahagian besar pendidik tidak menjalankan tugas mereka dengan penuh dedikasi dan komitmen mereka sering dipersoalkan. Malah, kajian oleh Zaleha (2003)

mendapati bahawa pihak pentadbiran institusi pendidikan teknik dan vokasional di Malaysia tidak menunjukkan tahap komitmen yang ketara terhadap Jabatan Pendidikan Teknikal. Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi mempunyai perasaan positif terhadap organisasi dan ingin kekal bersama organisasi tersebut (Meyer & Allen, 1997). Tahap komitmen afektif pekerja dalam sesebuah organisasi perlu ditingkatkan dan diberi penekanan oleh pihak majikan. Tahap komitmen efektif pensyarah di politeknik hanya dapat dipastikan dengan menjalankan kajian.

Sungguhpun penglibatan kerja dibuktikan penting dan memberi impak kepada individu dan organisasi, namun tahap penglibatan kerja pegawai dari sektor kerajaan juga masih pada tahap yang rendah. Ini dibuktikan oleh kajian Beeler et al. (1997) yang mendapati tahap penglibatan kerja pemimpin dalam pengurusan audit dari sektor kerajaan lebih rendah berbanding dengan pemimpin dari sektor swasta. Kajian dalam kalangan pendidik oleh Hamzah (1997) pula menunjukkan bahawa majoriti guru mempamerkan penglibatan kerja pada tahap yang sederhana. Menurut Pulich dan Tourigny (2004), penglibatan kerja yang kurang boleh mengakibatkan kelemahan dalam iklim organisasi iaitu persepsi bersama tentang polisi, amalan dan prosedur formal atau tidak formal organisasi. Tahap penglibatan kerja yang rendah dalam kalangan pegawai terutama dari sektor awam termasuk sektor pendidikan, mungkin akan menjejaskan prestasi dan pencapaian matlamat menjadikan pendidikan negara bertaraf dunia.

Masalah-masalah yang dibincangkan menggambarkan bahawa semua ahli organisasi terutama kepemimpinan organisasi dalam semua profesion perlu mengambil berat tentang aspek etika di samping mempamerkan sokongan yang tinggi kepada para pekerja dalam usaha untuk meningkatkan komitmen afektif dan

penglibatan kerja para pekerja mereka. Berdasarkan model dan konsep sedia ada yang diperoleh daripada literatur luar negara menunjukkan bahawa sebuah model yang mantap serta bersesuaian dengan keadaan (*setting*) dalam negara diperlukan terutama dalam konteks kepemimpinan politeknik. Ini memandangkan model sedia ada mungkin tidak dapat diaplikasi mahupun digeneralisasi terhadap konteks kepemimpinan organisasi di Malaysia kerana wujudnya perbezaan budaya. Model yang dicadangkan diharap dapat memberikan gambaran yang jelas tentang hubungan kait kesemua aspek yang diperhatikan serta dapat digunakan secara menyeluruh dan berkesan.

Kesimpulannya, kepemimpinan dalam sektor pendidikan perlu mengalami perubahan sejajar dengan arus reformasi dan dinamika pendidikan negara. Pelbagai masalah berkaitan dengan etika dalam pendidikan akan meningkatkan keperluan terhadap kepemimpinan etika. Pemimpin pendidikan di IPT perlu meningkatkan pengetahuan, keupayaan dan kecekapan mereka mentadbir dan memimpin organisasi dengan mengikuti pembangunan kepemimpinan terutama yang berkaitan dengan etika bagi usaha untuk berdepan dengan cabaran dalam arus pembangunan di Malaysia. Tahap komitmen afektif dan penglibatan kerja yang rendah dalam sektor kerajaan termasuk institusi pendidikan yang boleh menjejaskan keberkesanan organisasi dan menyekat perubahan serta meningkatkan pusing ganti pekerja perlu diberi perhatian. Oleh itu, penyelidik berpandangan bahawa aspek kepemimpinan etika, tanggapan sokongan organisasi, komitmen afektif dan penglibatan kerja serta hubungan antara keempat-empat aspek tersebut perlu dikaji dalam konteks IPT di Malaysia.

Justeru, kajian ini mengenal pasti kesan kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah politeknik. Kajian ini juga dijalankan untuk mengenal pasti tahap kepemimpinan etika ketua jabatan di politeknik supaya langkah-langkah yang berkesan dapat diambil bagi meningkatkan tahap ini sekiranya perlu.

1.4 Objektif Kajian

Secara umumnya, kajian ini dijalankan untuk mengkaji kesan kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah serta mengenal pasti peranan tanggapan sokongan organisasi dalam hubungan antara variabel tersebut. Secara khusus, objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahap
 - a) kepemimpinan etika ketua jabatan (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian)
 - b) tanggapan sokongan organisasi (TSO)
 - c) komitmen afektif pensyarah
 - d) penglibatan kerja pensyarah.
2. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan etika (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian) dengan TSO.
3. Mengetahui hubungan antara TSO dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah.
4. Mengetahui hubungan antara kepemimpinan etika (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian) dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah.

5. Mengkaji hubungan antara faktor demografi iaitu umur, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman mengajar di politeknik dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah.
6. Mengkaji kesan kepemimpinan etika (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian) ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah.
7. Mengkaji kesan TSO terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah.
8. Mencadangkan sebuah model yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dan TSO dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah menggunakan kaedah *structural equation modeling* (SEM).

1.5 Soalan Kajian

Di samping mencapai objektif kajian di atas, kajian ini juga dijalankan bagi menjawab soalan-soalan kajian berikut:

1. Apakah tahap
 - a) kepemimpinan etika ketua jabatan (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian)?
 - b) tanggapan sokongan organisasi (TSO)?
 - c) komitmen afektif pensyarah?
 - d) penglibatan kerja pensyarah?
2. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi (motif, pengupayaan dan keperibadian) dengan TSO?

3. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara TSO dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?
4. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika ketua jabatan (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian) dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?
5. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi pensyarah (umur, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman mengajar di politeknik) dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?
6. Adakah terdapat kesan kepemimpinan etika ketua jabatan (secara keseluruhan dan berdasarkan dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian) yang signifikan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?
7. Adakah terdapat kesan TSO yang signifikan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?
8. Adakah TSO berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan soalan kajian di atas, penyelidik telah membina 10 hipotesis nol untuk membantu mendapatkan jawapan bagi soalan kajian.

- H₀₁ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan TSO.
- H₀₂ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika bagi dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian ketua jabatan dengan TSO.

- H₀₃ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara TSO dengan komitmen afektif pensyarah.
- H₀₄ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara TSO dengan penglibatan kerja pensyarah.
- H₀₅ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan komitmen afektif pensyarah.
- H₀₆ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika bagi dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian ketua jabatan dengan komitmen afektif pensyarah.
- H₀₇ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan penglibatan kerja pensyarah.
- H₀₈ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan etika bagi dimensi motif, pengupayaan dan keperibadian ketua jabatan dengan penglibatan kerja pensyarah.
- H₀₉ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi iaitu umur, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman mengajar di politeknik dengan komitmen afektif pensyarah.
- H₀₁₀ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara faktor demografi iaitu umur, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman mengajar di politeknik dengan penglibatan kerja pensyarah.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk memberi pendedahan mengenai tahap kepemimpinan etika di samping meluaskan pengetahuan dan kefahaman tentang kepemimpinan etika dalam konteks IPT di Malaysia. Meskipun terdapat banyak teori dan kajian dibincangkan dalam kepemimpinan, namun isu tentang etika kurang mendapat perhatian (Kanungo & Mendonca, 1996). Tambahan pula, kajian dalam sains sosial berdasarkan teori tentang kepemimpinan etika ialah satu perkara yang masih baru (Brown & Trevino, 2006). Menurut Dadhich dan Bhal (2008), sungguhpun kajian tentang kepemimpinan etika adalah penting, namun kajian tersebut masih terhad. Ini mungkin disebabkan kesukaran yang dihadapi bagi mengkaji kepemimpinan etika dalam sesuatu persekitaran tertentu (Dadhich & Bhal, 2008). Dalam konteks pendidikan di Malaysia, kajian tentang kepemimpinan etika juga masih kurang dijalankan. Penyelidik menemui dua buah kajian yang mirip pada kepemimpinan etika telah dijalankan oleh Teng (1999) dan Nor Hayati (2006). Sungguhpun begitu, kajian Teng (1999) dan Nor Hayati (2006) hanya tertumpu pada penerapan nilai-nilai murni berdasarkan subjek pendidikan moral sahaja dan tidak mengkaji konsep serta falsafah etika dalam kepemimpinan. Sungguhpun moral dan etika merupakan dua perkara yang saling berkaitan (Cunningham & Cordeiro, 2000; Aronson, 2001), namun moral dan etika melibatkan prinsip dan konsep yang berbeza antara satu sama lain (Moore, 1996). Kebanyakan kajian dan penilaian lain yang dilaksanakan dalam aspek kepemimpinan pendidikan adalah berdasarkan gaya kepemimpinan (Ng, 2006; Abdul Ghani, 2000; Khalid, 1997; Soo, 1996; Ishak, 1993), peranan pemimpin (Zarina, 2003; Masitah, 2002; Shahrudin, 1992; Salmiyah, 1995), masalah pemimpin dan kejemuhan (Khairana, 2001), hubungan kepemimpinan dengan tekanan kerja (Wong, 2000) serta pengurusan latihan (Mohd Radzi, 1995;

Mahadavan, 1990) tetapi tidak menilai aspek kepemimpinan etika. Brown (2007) berpendapat bahawa cara terbaik untuk memahami kepemimpinan etika ialah melalui pandangan mereka yang dipimpin. Oleh itu, adalah diharapkan kajian ini dapat meningkatkan kesedaran dalam kalangan pihak pengurusan dan pensyarah tentang kepentingan kepemimpinan etika dalam institusi pendidikan khususnya di politeknik.

Dapatan kajian ini diharap akan memberi panduan kepada pihak pengurusan di politeknik khasnya dan Sektor Pengurusan Politeknik, JPPKK amnya dalam mengenal pasti program pembangunan kepemimpinan etika yang berkesan bagi memantapkan dan meningkatkan keberkesanan kepemimpinan ketua-ketua jabatan di politeknik. Tambahan pula, kebanyakan ketua jabatan yang dilantik di politeknik adalah berdasarkan kekananan mereka dalam perkhidmatan sedangkan kekananan dalam perkhidmatan tidak dapat menjamin kecekapan sebagai pemimpin (Hussein, 1993). Kajian tentang amalan perancangan strategik di sembilan buah politeknik di Malaysia oleh Muhamad Bustaman (2003) mendapati majoriti pihak pengurusan politeknik terutamanya dalam kalangan pihak pengurusan pada peringkat bawah kekurangan kemahiran mentadbir dan mengurus. Selain itu, ramai penulis dalam bidang pentadbiran pendidikan percaya bahawa adalah penting untuk membekalkan bakal-bakal pemimpin pendidikan dengan latihan berkaitan etika (Caldwell, Shapiro & Gross, 2007). Menurut Brown dan Trevino (2006), pemimpin perlu diberi latihan untuk memahami kepentingan peranan kepemimpinan etika mereka dan mengetahui cara untuk menjadi model peranan beretika kepada pengikut mereka. Kekurangan latihan dan pembangunan profesional kepemimpinan boleh menjejaskan kemampuan pemimpin mentadbir dengan berkesan dan mengurangkan keupayaan mereka menangani masalah berkaitan etika yang timbul dalam institusi pendidikan.

Kajian-kajian lepas tentang kesan kepemimpinan etika terhadap sikap pekerja dalam organisasi lebih tertumpu pada bidang perniagaan (Khuntia & Suar, 2004; Kantor & Weisberg, 2002) dan kesihatan (Aronson, 2003; Valentine & Fleischman, 2004) serta dalam persekitaran di luar negara. Hasil kajian luar negara ini mungkin tidak dapat digeneralisasikan kepada organisasi di Malaysia kerana perbezaan budaya yang wujud antara Malaysia dengan luar negara. Kajian oleh Resick, Hanges, Dickson dan Mitchelson (2006) telah membuktikan bahawa tahap perakuan setiap dimensi kepemimpinan etika berbeza merentasi budaya. Menurut Gill dan Ali Yusob (1999), budaya memainkan peranan yang dominan dalam kajian organisasi. Persepsi individu dari budaya yang berbeza juga perlu dikaji (Viswesvaran, Deshpande & Joseph, 1998). Oleh itu, terdapat jurang dalam literatur terutamanya kajian empirikal tentang kepemimpinan etika dalam konteks persekitaran lain seperti bidang pendidikan di Malaysia. Adalah diharapkan kajian ini dapat memberikan sumbangan kepada literatur dan meningkatkan kefahaman tentang hubungan antara kepemimpinan etika dengan tanggapan sokongan organisasi dan penglibatan kerja serta komitmen afektif pekerja dalam konteks pendidikan di Malaysia.

Kajian ini mengukur tahap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah di politeknik yang dikaji. Di samping itu, kajian ini juga mengenal pasti dimensi kepemimpinan etika yang paling berkesan dalam meramalkan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Oleh itu, dapatan kajian ini diharap dapat digunakan oleh pihak pengurusan politeknik untuk melaksanakan amalan dan strategi kepemimpinan yang bersesuaian bagi meningkatkan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah. Ini adalah kerana komitmen afektif telah dikenal pasti sebagai peramal utama terhadap pusing ganti pekerja (Sikorska-Simmons, 2005), niat pusing ganti pekerja (Cheng, Jiang & Riley, 2003), prestasi kerja (Kuokkanen,

Leino-Kilpi & Katajisto, 2003) serta memberi impak positif terhadap perilaku dan tindakan pensyarah dalam kerja mereka (McKenna, 2005). Penglibatan kerja juga mempunyai kesan terhadap kadar tidak hadir bekerja (Lawler, 1988) dan pusing ganti kerja (Martin & Hafer, 1995). Peningkatan dalam komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah diharap akan dapat mengurangkan pusing ganti dan niat pusing ganti pensyarah di politeknik.

Di samping itu, komitmen terhadap organisasi adalah satu konstruk negara Barat, sejauh mana konstruk komitmen boleh dikembangkan dalam budaya lain masih menjadi tanda tanya (Yousef, 2003). Menurut Cheung (2000), sungguhpun terdapat banyak kajian tentang komitmen terhadap organisasi, namun komitmen organisasi masih perlu dijelaskan dengan data-data yang dikumpul daripada masyarakat selain daripada masyarakat Barat. Oleh itu, penyelidik berpendapat bahawa satu kajian perlu dijalankan untuk mengenal pasti kesesuaian konstruk komitmen afektif dalam konteks Malaysia.

Kajian ini juga memberikan satu bentuk maklum balas terhadap tahap sokongan organisasi menurut persepsi pensyarah. Selain itu, kajian ini dijalankan bagi tujuan mengkaji peranan TSO dalam hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah dalam organisasi pendidikan iaitu di politeknik Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (KPTM). Simpson (2006) menyatakan bahawa pengukuran atau penilaian boleh digunakan secara formatif untuk memberikan maklum balas terhadap perkembangan seseorang, untuk mengiktiraf dan memberi galakan terhadap perkembangan yang dilakukan serta untuk mengenal pasti aspek yang perlu diberikan tumpuan. Piercy et al. (2006) berpendapat bahawa tindakan positif yang ditunjukkan oleh pemimpin dijangka memberi kesan terhadap persepsi pekerja tentang sokongan organisasi

(*perceived organizational support*) kepada mereka. Persepsi bahawa organisasi memberikan sokongan kepada mereka pula akan mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi (Piercy et al., 2006). Penyelidik menjangkakan bahawa komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah boleh ditingkatkan apabila kepemimpinan etika ketua jabatan meningkat melalui pengantaraan TSO. Dapatan kajian ini diharap dapat menjadi asas kepada pihak pengurusan dalam mengenal pasti bentuk sokongan yang perlu diberi penekanan dalam meningkatkan pembangunan pekerja sesebuah organisasi. Ini adalah kerana TSO telah terbukti berfungsi sebagai moderator mahupun mediator dalam hubungan antara pelbagai variabel dalam kajian-kajian terdahulu. Antaranya, kajian yang dijalankan oleh Jawahar, Stone dan Kisamore (2007) mendapati bahawa TSO berfungsi sebagai moderator dalam hubungan antara konflik peranan dan kejemuan, manakala kajian oleh Stinglhamber et al. (2006) pula mendapati TSO berperanan sebagai mediator antara keadilan dengan kepercayaan. Kajian oleh Moorman, Blakely dan Niehoff (1998) pula menunjukkan bahawa TSO berfungsi sebagai mediator antara keadilan prosedur (*procedural justice*) dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara kepemimpinan etika dan TSO dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah di politeknik KPTM. Justeru, kajian ini diharap dapat memberikan sumbangan bermakna kepada literatur sedia ada tentang kepemimpinan etika, TSO dan komitmen afektif serta penglibatan kerja dalam konteks institusi pendidikan di Malaysia. Lauer (2004) berpendapat bahawa penilaian seharusnya dijadikan amalan berterusan pada setiap peringkat dalam organisasi kerana penilaian dapat memberikan maklum balas berterusan untuk membaiki proses semasa dan meningkatkan keberkesanan kerja pada masa hadapan. Seterusnya, pengesahan

secara empirikal tentang kesan kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah di politeknik diharap dapat menjadi rujukan kepada penyelidik-penyelidik lain dan menjadi asas dalam kajian yang lebih lanjut tentang kepemimpinan etika dalam institusi pendidikan di Malaysia.

1.8 Batasan Kajian

Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti kesan kepemimpinan etika ketua jabatan terhadap komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah di politeknik KPTM. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti peranan TSO dalam hubungan antara kepemimpinan etika ketua jabatan dengan komitmen afektif dan penglibatan kerja pensyarah politeknik. Sungguhpun terdapat 24 buah politeknik KPTM di seluruh Malaysia, kajian ini hanya dijalankan di lima buah politeknik sahaja kerana kekangan dari segi kos dan masa. Pemilihan sebuah politeknik dari setiap zon yang dibuat secara rawak diharap dapat memberikan gambaran keseluruhan terhadap semua politeknik KPTM. Hal ini disebabkan penempatan pensyarah dan ketua jabatan bagi setiap politeknik adalah hampir setara dari pelbagai aspek seperti umur, kelayakan, pengalaman mengajar, ras dan jantina (Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti, 2008). Di samping itu, struktur akademik dan pentadbiran organisasi politeknik yang dikaji adalah sama dengan politeknik-politeknik yang lain serta diselaraskan secara berpusat. Oleh itu, satu keadaan kehomogenan wujud dalam persampelan. Justeru, adalah diharapkan bahawa dapatan kajian daripada lima buah politeknik ini dapat digeneralisasikan kepada kesemua 5,246 orang pensyarah politeknik di seluruh Malaysia.